



Title	バーナードの視角
Author(s)	眞野, 脩
Citation	経済學研究, 35(3), 93-110
Issue Date	1986-01
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31709
Type	departmental bulletin paper
File Information	35(3)_P93-110.pdf



バーナードの視角

眞 野 脩

一 序

よく知られているように、バーナードはその主著の序で、自分の経験に合致するような組織の研究、或いは、一般に管理実践や組織のリーダーシップに優れた人であると認められた人々の行為 (conduct) に見られる考え方に、丁度適合する組織についての研究を見出すことができなかった事実が、彼にローウェル研究所での講演を行わしめ、それを基礎とした書物を書かした原因であったと述べている。

彼によれば、従来このように組織の一般的特性に関する理解を妨げてきた要因は、2つあった。その一つは、「国家をもって社会の公式組織の淵源であり基礎であるとする国家学説」¹⁾であり、権威の源は法律にあるとする法律万能主義 (legalism) である。彼によれば、組織の重要な性質を説明する理論は、国家に関する諸研究からすると不満足な理論と看做され、逆に国家についての諸理論は、組織活動で最も重要であると経験上考えられるものを説明していないのである。

次に組織の一般的特性についての理解を妨げている第2の要素は、「過去150年間における経済思想の発展過程と、経済理論の初期の形成が、余りにも便宜主義的に行った人間行動の経済的側面の誇張である」²⁾。即ち、一般に経済人

と言う形で捉えられている人間の功利主義的側面の強調は、人間を動かす動機に対して、正当な評価を与えておらず、従ってまた社会的行動の中で、感情的・生理的過程とは別個の知的過程の占める地位について誤まった考えを普及せしめた。即ち人間を非経済的な要因では、ほとんど動かされないと考える考え方に導いてしまったのである。こうした法律優先的思考及び経済人モデルに基づく視角が、人間の具体的な社会的行動の場である特定の地域組織 (local organization) と、それに関係した個人とを無視させる結果となったとバーナードは考えているのである。

バーナードは、こうした2つの視角を、組織研究のためには第二義的な地位に退けるべきことを主張し、特に教育的組織のような非経済的組織のみならず事業組織 (business organization) に関してさえも、非経済的な動機、関心及び過程が、経済的なそれ等と並んで、取締役会から末端の1人にまで、その行動に際しての基本であると看做することによって、始めて彼の経験と合致する組織に対する視角を得ることができた旨を強調している³⁾。

こうした2つの制約からその思考を開放して、組織とその中での専門職能である管理過程についての彼の理解を述べたのが主著であるが、しかしバーナードは、この本には「主題のこの提示に私が是正できなかった若干の欠陥 (faults) があることに気づいており」⁴⁾「更

1) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, Author's Preface, p. xxix.

2) *Ibid.*, p. xxx.

3) *Ibid.*, p. xxxi.

4) *Ibid.*, p. xxxiii.

に組織のセンスを伝えることができなかったことを、より以上に残念に思っている。それは説明できない劇的な審美的な感じ (feeling) であり、それは主として自から興味をもって習慣的に試みる経験から引出されるものである。多くの人々が、組織の科学に関心を持たないのは、重要な要素を知覚せずに組織化の技法 (arts) に気づかないためであることは明らかである」⁵⁾ と述べている。バーナードによれば、多くの人々は音色の高低を聞き分けられないために、交響曲の構造や作曲の技法や演奏の技術をつかめないでいると云うこととなる。

こうした彼の主著の序文における自からの反省の内、最初に指摘された欠陥については、彼の「日本語版への序文」において、公式組織におけるステイタス・システムと、彼が側生組織と呼んだものにもっと多く触れるべきであった点、並びに責任の問題を扱っていなかったことである旨を指摘している。この内ステイタス・システムと側生組織の性格については、「組織と管理 (Organization and Management)」と題して1948年に出版された彼の論文集の内に、それぞれを取扱った論文を収録しており、更に「責任の問題」については、1958年にカリフォルニア・マネジメント・レビューの創刊号の巻頭を飾った「事業道德の基礎的諸条件」と題した論文がこの問題を取り扱っている。これ等の論文は、いずれもわれわれの理解を困難にするようなものは含まれていないと言えよう。

これに対して、彼が主著の序文で指摘した組織のセンスを伝えることに失敗したと言う指摘に関しては、彼は既に主著において組織のセンスに直接関係すると思われる第13章「意思決定の環境」と第14章「機会主義の理論」を補足するものとして、「日常の心理」と題した論文を付加している。しかし、バーナードとしては、なお組織のセンスを伝えることはできなかったと考えている訳である。

5) *Ibid.*, p. xxxiv.

バーナードの組織観及び組織における管理者の職務を見る視角をわれわれが修得するためには、この組織のセンス、言葉では容易に伝えられない感じ、関心をもって経験を振り返ることによって始めて気付くことのできる感じに対しての、何等かの理解を持つことが必要であるが、この面の理解は彼自身が説明できないと断っているように極めて判り難い分野である。

しかしバーナードの視角で物事を見ようとする場合、即ち組織の性格に精通した實際家の眼で組織の動きを理解しようとする場合には、この分野を除外して考えることはできない。従って、この論文は、バーナードの残した諸論文の内から、彼が主著で語り得なかった分野を含んだ彼の視角を、われわれはどのように考え理解することができるかを見出すことが目的である。

二 ドラッカーの示唆

バーナードの視角を改めて今考えようとする場合、かつてドラッカーが行った指摘を思い起こすことが有益である。何故ならば、それはバーナードを見直す意味と視点とを示唆するものを含んでいるからである。

ドラッカーは、1959年に公にした論文集「Gedanken Für die Zukunft」の内に、「企業管理のための科学はあるか」と題した一文を納めている。この論文において彼は、企業管理に関する科学は存在可能ではあるが、しかし従来この科学は他の多くの学問分野において、それぞれの目的のために発達した概念や用具を借りてきて、企業管理に適用することから研究が始められてきた事実を指摘する。

このために、従来の管理学は、その重点を原則より技術的な方法に置き、決定よりもその技術に置き、収益よりも収益を生むまでの手段に置き、全体の指導よりも部門別の業績に重点を置いてきた。しかし全体としての組織は、特定の部門が改善されることによって全体が良くなると言うことは余りなく、逆に全体の組織を強

めるためには、特定部門の業績能力を弱めたり節約能力を弱めたりする必要のあることが多い。ドロッカーは、企業は、機械的な組織ではなく、社会的な組織なのである旨を強調している。

ドロッカーによれば、企業管理の科学は、まずその研究対象の本質が何かを決めるべきである。そしてその決定には、企業は人間の手にによって作られた組織を示すものであり、人間の所産であると言う認識が含まれているべきで、人間（特に管理者）の想像、意見、目標、錯覚のようなものも取り挙げられるべきであるとしている。

次いで、次の様な基本的思想に基づき、独自の研究方法が発展させられるべきであるとする。

1. 企業は、どんな対象も理念も生まず、人間の一定の価値が企業を生み出す。
2. 企業の尺度は、貨幣のような極めて抽象的であり、同時に具体的な複雑な象徴となる。
3. 経済活動とは未だ知られていない不確かな未来のために、現在持っている手段をあえて投入することを意味している。事実に基づいて投入されるのではなく、願望に基づいて投入される。従ってそのリスクは、企業が本質的にもつものである。企業の主な課題は、リスクを生み出し、それを背負うことにある。しかしこのリスクは、統計学者が行なう確率計算の中におけるリスクとは全然異なったものである。
4. 企業は、常に内的にも外的にも変化して行っていて、旧に帰ることはない。そしてこの変化は、自からの自覚に基づいて行われる。

従って、企業管理の研究においては、リスクを削減したり除去したりしようとすることは無意味である。未来に期待して現在の手持の手段を投入する時には、常にリスクが含まれる。ドロッカーによれば、企業管理の科学の主目的は、正当なリスクを背負える状態に経営を持って行くことである。その科学は、リスクと期待を教え、希望する収益を挙げるための手段と労働力

を明らかにし、決定を修正する機能を持つべきであるとする。

企業管理の科学は、こうした考え方により、自からを独自の純粹の研究分野とすると共に、その研究対象の実状特に経営者の意思決定についての資料や方法を、個々の問題ではなく、企業全体との関連で考える方法の習熟に努める事が必要である。特に未来に関する期待や収益を測定する用具や、各種の専門家を結び合わせる共通の視点と、意思疎通のための効果的手段の開発が必要であるとしている。

同様にドロッカーは、1957年の「The Landmarks of Tomorrow (日本語訳、変貌する産業社会)」と題した書物の第一章において、上述のような考えを生み出すに到った現代社会に対する彼の視角を説明している。即ち、ドロッカーによれば、過去300年来のヨーロッパにおける考え方の基礎を成しているものは、デカルトの世界観であった。それは具体的には、「全体は、その各部分によって構成された結果である」⁶⁾ と言う考え方である。よく知られているように、デカルトは、物的世界は機械的構成をなしていると考えていた。大規模な機械の全体は、それを構成する個々の部分を組み合わせた総体として存在しており、従って逆から言うと、個々の構成部分が全体を規定しているので、各部分を分析し理解することにより、全体を知ることができると考えられる。分析と因果関係の説明が、科学の中心課題と考えられるようになった理由は、ここにある。

しかし、今日の学問は、その中核に「全体」と言う概念を持つようになって来ており、この全体は、部分の集合から生ずる結果でもなく、構成部分の総計を意味するものでもない。この傾向は特に有機体を対象とした学問で著しい。こうした考え方では、いくら各部分を分析して見ても全体を理解することとはならず、全体は、全体としてそのまゝ理解するようにしなければ

6) P. F. Drucker, *The Landmarks of Tomorrow*, 1957. 日本語訳『変貌する産業社会』11頁。

ならない。学問の関心が、原因から「形態 (configuration)」や「類型 (pattern)」と言う全体を意味する概念に移らざるを得なくなる訳である。ドラッカーは、個々の音をいくら聞いてもメロディが聞えてこないし、同じ音でもその曲の調べによって異なった機能を果たすと言うバーナードと類似の比喻を用いて、この説明を試みている。同時に彼は、コミュニケーションも言葉のみではなく、言葉を伝達する雰囲気、語り手の行動、性格、文化の類型と言ったものをも含めた全体と一緒に考える必要性を指摘している。こゝでは、従来の「全体は、その構成部分を集合することにより得られたものである」と言う考え方に代って「部分は全体をまず考えることによるのみ把握できる」と言うこととなる。バーナードが、組織を論ずる場合、まずでき上ったものとしての組織を取り挙げ、その後その構成部分や構成要素を取り挙げるのも、同じ考え方によると言えよう。

次いでドラッカーは、これらの新しい概念には、何等因果関係は存在せず、統一された秩序理念を基礎としている。かつてデカルト主義の世界観の中心となった因果律に代って、目的を持った理念が中心となっている。「現代の諸概念の基礎となっている原則は、各構成要素が統一全体全体の目的にそうように配置されていると云う考え方である。」⁷⁾そして、この場合の「目的は、形態自体の中にあるもの」⁸⁾であり、従って外からではなく、自からの内に存在する目的によって、構成要素が秩序づけられていると言うことである。組織の場合は、組織自体の目的により構成要素が秩序づけられたものと言うこととなる。バーナードの場合、組織とは自からの利益 (good) に基づいて生まれた目的により、エネルギーが秩序づけられたものと言うこととなる。こゝから当然組織の目的と組織の構成要素としての個人の目的との不一致が生じる可能性がでて、両目的の関係が問題となること

となる。

第3にドラッカーが指摘しているのは、「過程」と言う考えである。自己発生的な目的を持ち、変化して行く主体は、成長、発展し、それと共に主体の性質を変化させて行くものである。この点、方程式の記号を移項させるようにすべての事象をもとにもどせると考えたデカルト主義的考えとは異質のものである。静止状態にある物体の属性を見る見方から、「成長」「情報」「生態」と言った全体概念や過程を問題とする見方へ移って来るとするのである。それは丁度、バーナードにおける組織の機能を中心として考えられる組織経済の概念に相当するものである。それは、組織を構成する個人の成長や所有している情報や価値観の動き、社会的要素における慣習や価値観の変化、物的要素の変化に応じて、常に変化し、成長、衰退の動きを伴った全体概念である。

ところでこうした新しい視角は、元々デカルトによる機械論的実証主義が大きな成功を収めた基礎の上に生じたものであり、従って従来からの証明や論証の厳密な方法を放棄するべきではなく、また人間の判断によらない客観的な測定によって、物事を追求する態度を棄てる必要もない。しかも、「形態」「目的」「過程」と言った概念の内容は、現段階では必ずしも十分に判っている訳ではなく、その完全な理解は、なお今後に残されている処が大きいのである。われわれは、発展、成長、衰退と言った実質的变化を前もって知るための方法を必要としており、そうした現象を、原因からよりもむしろ将来の状態から説明する知識を必要としている。そのためには、単に考えるだけではなく、経験すること、物事を熟知して細部まで明確にすることから始めるべきであると、ドラッカーは指摘している。バーナードが、意識的経験によってのみ、組織のセンスは理解できると主張する処と、軌を一にした指摘であると言えよう。

7) 同書16頁。

8) 同書17頁。

三 バーナードの視座

既述のように、バーナードは、その考察の出発点として経済人概念を否定して、合理的・経済的動機と並んで非合理的・非経済的・感情的動機によっても同様に動かされている人間像を置くことの必要性を強調した。彼は、個人を定義して「主として現在及び過去の物的・生物的・社会的諸力の合成物」⁹⁾で「限られた程度の選択力をもつもの」⁹⁾と看做している。こうした個人の機能的側面乃至は過程の側面の集合として組織を捉えるのが、バーナードの組織概念の基本であるが、そうした組織において実際に行われている意思決定も、こうした具体的な人間によって行われることも同時に強調している。バーナードが、前述のように組織における意思決定を主として扱った第13章「意思決定の環境」、第14章「機会主義の理論」に対する補章として「日常の心理」と題した論文を主著に付加した理由も、具体的協働体系の行動の理解が、この具体的人間観の把握なくしては行い得ない事実にあることを、改めて指摘するところにあったと言えよう。

そこにおいて強調されているものは、人間の意思決定における非論理的側面と論理的側面との均衡の取れた評価の必要性である。それは言葉を代えれば、科学と技法 (arts) との関係に対するバーナードの見解の表明でもある。即ち人間の心理過程を機能的乃至は実際の側面から見ると、人間の心理過程は、論理的過程と非論理過程との2つのグループに分けられる。この内論理的過程は、言葉とか記号によって現わされる意識的思考過程即ち推論 (reasoning) を意味している。これに対して、非論理的過程とは、言葉で現わせない、或いは、推理として表現できない過程であり、判断や意思決定、活動によって結果的に始めて知り得るものを意味す

る。この過程は、無意識的に行われたり、非常に複雑でまたしばしば瞬間的な速さで行われるために、この過程を行っている本人自身が、自己の心理過程を正確に分析できない場合が多い。

現実の人間の心理過程には、この両グループの心理過程が混在して機能している場合が多い。しかし、現実には、論理的心理過程こそが重視されるべきであり、非論理的心理過程は、論理的心理過程より劣ったものとして取扱われるべきであると言う考え方が広く行われて来ている。そうした偏った考え方が普及している理由として、バーナードは、2つのものを指摘している。(1)論理的推理の性質についての誤解と、(2)合理化によって人を説得し、自分を正当化したいと言う人々の欲求がそれである。即ち、人々は、「論理」とか「合理的論理的推理」と言った言葉を好み、論理的推理によって物事の正当性を合理的に証明できると主張する場合が多い。しかしながら、論理的と言われる過程を調べて見ると、前提から結論に到るまでの推理過程で、例えば現在の物の価値を過去の価値である費用で測るような例に見られるように、過去の現象を現在にもそのまま通用すると考えてしまったり、同じ言葉や記号が人により異なった意味や範囲に解釈されていたりして、言葉や記号により示されている知識の内容に多くの仮定や誤りが含まれている場合が多い。更に重要なことは、言葉や記号で現わされるものには限界があり、状況の総てを言葉や記号で伝えることが不可能であり、更に要素毎に言葉や記号で表現できる論理性の程度に大きな差異が存在している。例えば食物の味覚やスポーツの技術などは、言葉や記号よりも、むしろ体験を通じた直感とか知覚とか言われるものによって始めて理解され、正確に伝達されるものである。

従って、論理的推理の非論理的推理に対する優越性を主張する人々も、実際の場合においては、論理的推理に信頼を置いていない。合理的推理からの結論は、科学の場合には実験による実証

9) C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 18.

を通じて、普通の場合は経験による実証を通じてのみ受け入れられているのである。また容易に受入れられる推理は、多くの場合人々が既に経験したり信じたりしているものを確認するものか、或いは最初から推理なしに受入れようとしている場合である。人々は合理的推理が、知識の伝達に有効な方法であり、非論理的思考の誤謬を妨ぐ手段としても有益であることを知っていると共に、合理的推理が、しばしば誤った結論を生み出すことも実感として無意識の内に理解しているのである。

論理的過程も非論理的過程も共に誤る危険性を持っているならば、両者を併用して用いることが望ましい。たゞ両者は、常に平等に用いることができる訳ではないので、それぞれの状況に応じて、いずれかの思考過程に重きを置いて行動することとなるが、この2つの思考過程の利用程度を決める要素として、バーナードは、3つの要素を指摘している。

〔I〕三種の精神的努力目的

バーナードは、精神的努力の行われる目的として(1)真理 (the truth) を確かめること、(2)行為の方向 (course) を決めること、(3)説得することの3種の型を挙げている。まず真理を確かめると云う目的は、事実を確かめ或いは他の人々にも受入れられるような普遍化の公式化 (formulating a generalization) をすることであり、このためには、前提と推理が共にその分野内での有効な技術による検査や実験と、経験のテストに耐えることが必要である。この実験や検査により裏付けられることが、この型の特徴であるので、この精神過程では、こうした実験や検査に応じられるような言葉や記号が用いられる、論理的な精神過程でなければならない。物理学、裁判、工学的研究、会計学などに見られる特徴である。そして、一般に科学と言われているものの精神過程はこれであり、それは、特定の出来事や状況を生み出すのが目的ではなく、われわれが知識と呼ぶ説明を生み出すことを目的としている。

こうした真理の発見即ち科学では、過去或いは現在が主として対象となるが、活動方向の決定は、将来に対する見通しが問題となり、その結論は、再検討とかテストの対象となるものではなく、一回限りのものであるのが普通である。そこでは、予想されなかった要素が入り込み、その結果が果してどの程度最初に求められたものであったか判らない場合が多い。従ってここでは、厳密な推理は不可能であり、もしそうした厳密な推理を行おうとすれば、それは精神過程の均衡を失っている証拠となると考えられる。技法 (art) と言われるものの用いられる対象がこの分野である。そこでは具体的なものを生み出すことが目的とされ、一般的価値や関心を持たない一時的な局部的特殊な知識をも必要とする分野が問題となる。

最後に人々を説得するためには、人々は健全な推理によってのみ納得すると思いたがっている事実を前提として対処しなければならない。従って、できるだけ論理的説明を行うように努めると共に、相手の精神状態に合わせて、相手の立場から何が正当かを感得して、例えば事実上は誤りであっても、相手の立場から合理的と思われる表現を用いることが必要である。

〔II〕速度要素

論理的思考過程の用いられる程度を決める第2の条件は、その作用に必要な時間である。真理を確かめるとか定式化するのが主要目的である場合には、時間が十分にある。しかし激しい議会討議や戦場、緊急事態、取引の場などでは、迅速な判断に迫られ、時間のかかる論理的推理に代えて、直感による思考が必要な場合が存在する。

〔III〕心理が適用される素材の性質

心理過程の適用される素材は、大別して、(1)正確な情報から成る素材、(2)混成の性質の素材、(3)不確かな型の素材に分けられる。まず科学的方法で結論が導かれる観察結果や、形式論理が適用できる既に確立されたり認められたりしている命題や事実から成り立っている素材を取り

扱う場合には、当然論理的推論が用いられよう。法律的問題、原価計算、統計学方法及びその他の最近の経営管理における技術的な進歩は、こうした性質の素材の供給分野を広めて来ている。

これに対して、質の高くない或いは範囲の限られた資料、妥当性の疑わしい或いは試案的な性質の命題（例えばその年度の予想 GNP の成長率）、数字による表現のできない定性的事実から成っている素材（例えば、人々の忠誠心）に対しては、論理的推論の形を取っても、前提は言葉の表現となり、内容は明っきりしなくなり、推理は言葉の形を取った単なる合理化、判断、直観となる。経営や行政で行われる心理過程の多くがこれである。

最後に数理的な表現ができない印象とか蓋然性 (probabilities)、未知な要素や偶然的なものを含んでいる素材（例えば政治的・社会的環境の見通しなど）の場合、主観的・非論理的な心理過程が取られざるを得なくなる。そしてこの種の素材は、通常の業務において、人々の心理が適用されなければならないものの重要な部分を成しているのである。

バーナードは、こうした論理的思考と非論理的思考とが用いられる程度を決める3つの要素を整理すると共に、論理的推理に関する意見の対立を生じる大きな理由として、仮構 (fiction) の利用と反作用 (reaction) とを指摘している。仮構とは、論理的推理によっても、実験的立証によっても、その真実性が証明されないことが判っているのに、1つの基本的命題を真実とする主張である。社会的分野では、総ての人が法律を知っているとする推定、人民の意思、法人団体の人格、組織命令の絶対的確定性、一定期間に異議申立のない場合の票数計算の正確性、判決が下るまでの容疑者の無罪などがその例である。こうした仮構は、一定の範囲内で有効であるが、その範囲と有効性について、必ずしも人々の間に、正確な自覚された一致がある訳ではない。例えば、6人の労働者と1人の

監督のチームの行う仕事は、1人の7倍の仕事を行う場合も在るし、それ以上の仕事を行う場合も、逆にそれ以下の仕事しか行わない場合も在る。従って、全体の理解は、厳密に部分の総和として数学的には行えないのであるが、必ずしもこの事実が正確に人々に理解されている訳ではない。

次に人間の心理過程は、それが適用される問題との間に、反作用を伴う性質を持っている。自然科学の世界では、一つの因果法則が見出された場合、人間がそれを見出したために、その法則自体が変化することはないが、人間の心理過程は、意見の表明、法律の制度、或る行為の決定などが行われると、影響を受ける人々の心理過程に変化を生じ、人々の行為を変化させる場合が多い。このために人々の間に意見の相違が生じ、集団間に摩擦が生じ、その調整が遅れると予期しない結果が生じることがある。

以上の処から判るように、人間の日常の業務においては、論理的な推定を用いることが不可能であり、強いて論理的推定を用いようとして、不正確な資料を用いるよりも、非論理的に直観や感じによって判断する方が適しているものも多いのである。この直観とか感じとか言われる非論理的精神過程は、コインを投げて物事を決めるような種類のものではなく、知識とか専門技術だけから生じるものでもない。それは、目的、速さ、素材の性質に加えるに極めて多くの心理過程が含まれており、人によってその判断の質には、大きな差が存在している。バーナードは、説明よりも具体的目的の達成を必要とするこうした日常の業務の処理に不可欠な非論理的精神作用を、行動的知識 (behavioral knowledge)¹⁰⁾ と呼び、日常の経験を通じて修得され得るものと考えている。

ところで、こうした人々の意思決定に際しての非論理過程の重要性の指摘は、論理的過程の重要性を減じるものではない。測定や計算や推

10) *Ibid.*, p. 291.

理が可能な処では、まずそれに頼るべきであり、非論理的な心理過程に頼らねばならない場合でも、できるだけ時間を作って注意深く考えるべきである。論理的過程と非論理的過程とは、知的に調整させながら発展させるべきである。非論理的過程は、意識的に心理の内容を豊かなものとして訓練し、経験する事によって発達するものである。

バーナードによれば、こうした調整の取れた心理の正しい使用には、道徳的態度 (moral attitude) を必要としている。総ての心理的過程は、目的の正しさを確信している場合に正當に作用するものである。特に組織において、人々の協働活動を得ようとする場合は、その共通目的が道徳的に認められ、人々の価値観と矛盾しないものであると、人々が感じるものでなければならない。このためには、目的に対する論理的受諾のみならず、非論理的過程による受諾を必要とし、人々に目的を説明する最高管理者の統一の確信ある日常行動が不可欠の要因であることが知られている。そして、管理者のそうした安定した日常行動は、彼等の道徳性を基礎として生まれるものである。

四 視座の一般的適用条件

前節で主として取り挙げた「日常の心理」と題した講演が行われた翌年、1937年にバーナードは、ハーバード大学の大学院で「人間関係の或る知られざる側面についての覚書 (Notes on Some Obscure Aspects of Human Relations)」と題した講演を行っている。この講演は、内容的に見て「日常の心理」において展開された見解の展開を行っているものと見ることができる。この講演の草稿は3部より成り、その第1部「幾つかの起源 (Some Origins)」は、「日常の心理」で述べられた内容を繰返している。従って第2部「幾つかの条件と用具 (Some Conditions and Materials)」以下に焦点を当てて、バーナードの視座の展開を追っ

て見ることにする。

バーナードによれば、人間社会に見られる多種多様な利害関係は、同時にその解決方法として、多様な方法をもたらししている。しかしそうした解決方法を整理すると、戦略的方法と建設的方法とに2分できると考えている。

ここで戦略的方法による解決としては、配分過程において、当事者の一方が殺されたり、何等かの理由で隔離されたり、排除されたりすることにより、利害の葛藤が中止されるような極端な場合から、逆に当事者達が彼等の間の葛藤が、彼等の希望する入手対象自体を破壊したり、或いは、他の不利益を生み出す結果となることに気が付き、協定によって温和な配分方法を考え出すような場合までが考えられる。

これに対して建設的方法は、配分過程のみならず生産過程をも考えて、配分の対象となっているものを、協働活動によって増産し、人々への配分の可能性を増すことによって葛藤を止めさせ、関係者の利害を両立させようとする方法である。そして意思決定における道徳的側面の機能を重視するバーナードが選択するものは、当然にこの方法である。

ところで、協働活動に基づく建設的解決方法が取られるためには、まず協働活動に対する利害関係者の貢献意欲が存在することが必要である。同時に協働活動が行われるためには、各利害関係者の個人的目的とは区別された協働活動の目的の存在することが必要である。この協働活動の目的と利害関係者個々人の目的との間のギャップは、相対的に大きなものがあり、このために協働への意欲が在りながら、協働活動を行うための基盤を見出せないで終わっている場合が存在する。管理者の役割の1つは、こうした協働意欲と協働活動を結びつけるための基盤を見出して、その機能を促進することであり、バーナードはこの役割を「発明 (inventions)」と名づけている。

ここでバーナードが注目する「発明」は、物理的発明に対して社会的発明 (social inven-

ntions) と呼ばれるもので、人間社会の仕組みに対して基本的影響を与える性質のものである。それはまた何等かの形で、人々の利益を増大する形で、問題を解決しているものである。過去におけるそうした例として、バーナードは、次のような例を指摘している。

1. 数学的又は場所的表示方法

ローマ数字に比較して、アラビア数字の持つ特徴、特にその0の発明が、社会の進歩に与えた影響を指摘できる。ちなみに、場所的表示方法とは、0と1から9までの数字の位置が、アラビア数字において数を示すのに重要な意味を持っている点を意味している。例えば、0と1の組み合わせで、0が先に来れば1を示し、0が1の後に来れば10を示す如くである。

そして、こうした社会的発明は、多くの場合、長い時間をかけて普及し改善されて行くものなので、社会問題についての数的表現の裏には、歴史的に色々な性質が隠されていて、単に抽象的数字のみを見て、人間の社会的現象を考えることはできない性質を持っている。

2. 家長制度と長子相続法

家族は社会の単位であり、社会秩序は家族組織を基礎として構成されている。この家族組織を家長制度として構成し、その財産を長子に相続させる制度の発明は、特に農業社会においては、重要な意味を持っていた。

3. 慣習及び法による占有 (possession) と所有権 (ownership)

占有と言う概念は、昔は所有権と結びついていたのであり、所有している人と占有している人とは異なる、即ち占有は所有権の1つの形であると言う考え方は、この数百年にわたって次第に行われてきた発明である。

4. 代表制政府

グループから代表者を選び、選ばれた人達が一定の範囲で個人的判断を行使して、立法機能を担当する制度も最近の発明である。古代の民主主義政治の拡大が困難であったのは、この間接民主主義制度の発明が行われなかったためと

思われる。

5. 株式会社 (corporation)

この発明によって、責任を一定の範囲に限った個人乃至はグループとして活動する可能性が生れた。この発明は、エリザベス時代に始まり、東インド会社を始め多くの事業に取り入れられ、社会的に大きな影響を与えた。特にこの百年間の経済社会の発展は、物理的機械的発達と共に、この株式会社制度の発達と、その運用技術の発明に帰せられよう。

6. 連邦制度

これは基本的に領域を基礎とした考え方と、問題乃至は行動範囲を基礎とした考え方とに、主権の分割を行うための発明である。同じグループに平行的政治主権を共存させるための発明である。

バーナードは、こうした社会的発明を物理的発明と対比させて、その性格を次のように指摘している。即ち、両者とも反対方向に向う諸力、品質、利害関係を調和させる仕組みを含み、共に歴史的には、そうした仕組みを求める直接的な努力よりも、発見や偶然のようなものが、大きな役割を果たして来ている。しかし最近では、こうした仕組みを求める努力が注目され、それを専門とする研究・技術者集団も増え、法的・慣習的整備も行われ、その結果有用な発明が比較的容易に受入れられるようになって来ている。発明に対する専門化された意識的そして協働的なシステムとしての企画が、この両分野でも重要な役割を果たすようになって来ているのである。

次に物理的な発明は、その結果が受益者によって受入れられれば足りる。しかし社会的発明は、その目的が効果的に達成されるのみならず、少く共その運営に関連し、或いは、影響を受ける人々によって、実行可能でかつ操作できる慣習として受入れられることが必要である。何故ならば、人間にとって慣習とは、社会的・基礎的なものであって、容易に破られるものではなく、その変更や新しい慣習の導入には、理解や

訓練を必要とし、従って長い時間を必要とするものである。逆から言えば、人々が新しい慣習に適應できる能力には限界があり、その能力は人によって異なるものである。管理者に要求される能力の1つには、この日常業務において要求される速度や方法、或いは性格の変化に素早く対応できることが挙げられる。

更に社会的発明は、従来秩序を維持することに貢献し、そのことを通じて社会の生産的側面の働きを助けてきたが、最近においては、株式会社制度の発明や管理組織の発明は、著しく生産性を増加させる一方、配分面の不均衡や個人能力の差を強調する傾向を生み出して来た。また物理的発明も、社会的諸条件や配分及び協働活動に対しては、社会的手段によって調整され統合されなければ、全体として建設的な貢献を行わず、単に競争を激化させるものであったに過ぎないことが判って来た。従って、物理的発明を継続的に行うためには、社会的に建設的な配分計画が立てられることを必要とし、このために社会的発明の必要性が高まることとなる。そしてその発明は、人々により意識的受容のみならず、無意識的な受容が行われることが必要となる。

かくて、或る社会的発明が成功するかどうかの判断は、ほとんど全体的に感じの問題であり、非論理的反応の問題であり、人々の制約された活動慣習や葛藤の問題であり、計算できない情熱の問題である。このことは屢々政治家や学者によって忘れられている点である。

バーナードは、このように社会的発明の歴史と、物理的発明に対するその特徴とを見た上で、現在われわれが必要としている2つの社会的発明を挙げている。

まず公的仕事に関して、全国の利害を代表する単数の立法者の必要性が指摘される。現在、立法に関係している人々は、全体としての国家に責任を持っていない。この責任を持つ大統領は、立法府の外に位置している。立法府に属する人々は、国全体のことを考えるが、同時に彼

を選出した地域の利害を無視することは、政治的には勿論、道徳的にも難しい。従って、専ら国全体の利益を考えて立法を行う人々を選ぶ制度が考えられるべきであろう。

次に、社会的発明の必要性の認められる第2の分野は、労使関係の分野である。現在までの処、労使間の活動や協定にふさわしい責任性を付与した慣習は生れていない。労使間での危険に対する共通の分母が存在していない。屢々考えられているように、これを単なる財務的性質の問題と捉えるのは正しくない。雇主側の財務的な性格の問題は明白であるが、しかし信用や組織の団結心乃至は貢献意欲に対する責任は、通常問題とされていない。一方労働組合の責任は、財務的責任性の問題よりも、むしろ労働者の所得の確保、雇用の確保と言った社会的な問題であり、その責任は直接雇主の責任に結び付くものとはなっていない。逆に雇主の財務的責任に関係する法規は、労働者達の財務的問題、例えば破産しなければ得られたであろう賃金やその増額の可能性に、何等答えるものを持っていない。破産の責任は、雇主の責任であるが、労働者が貧乏になることは、雇主の責任ではなく、当該労働者の責任と考えられている。ここに共通項を持たせ、両者の利害を調整する社会的発明は、未だ行われていない。

バーナードは、第2部で以上のように論じた後に、第3部「若干の適用 (Some Applications)」で労使関係の例を取り挙げている。以下、バーナードの労使関係論を、この3部と1935年の「人事関係上の諸原理」¹¹⁾によって概観することとする。

五 バーナードの労使関係論

—適用の事例—

特定の企業で働いている人々は、実は彼等の持つ時間の一部を、企業で費やしているに過ぎ

11) C. I. Barnard, *Organization and Management*, 1956. pp. 1-23.

ない。また彼等は企業で働く以前の15年から20年を、別の社会で過して来ている。従って企業内の慣行は、世間から孤立したものではなく、また管理者の指令や態度或いは作業条件等に対する彼等の反応は、管理者の権威や影響力の及ばないそうした条件に大きく作用されるのである。

従って、従業員の理解について、次のような事実が指摘できる¹²⁾。

1. 個々の従業員は、一般の人々と同様に、動機や誘因を論理的に受入れる意識の基底では、実は情熱や反撥と言った感情的なものによって、大きく支配されている。

2. 個々の従業員の感情的要求と或る程度の意識的動機とは、企業組織内に無意識的又は非公式的社会組織を生み出す。これらの社会的組織は、既存の生産組織過程に無関心であったり補強したり反対したりしよう。

3. 個々人や社会的諸組織を支配している動機や感情的反撥を確かめることは、難かしいデリケートな問題であり、ようやく幾つかの有効な技術が経験上見出されて来たに過ぎない。

4. 企業管理に際しては、能率的な生産過程と共に、生産組織の社会的諸問題に対する技術的調整過程をも考えておくことが必要である。

そして、個人が組み合わされて協働活動が行われる以上、個々の個人の質即ち協働活動しようとする意欲を生み出す欲求や関心の質や高さが、人々を組織化する方法や技法と共に、組織の効率を決定する。従って、組織効率を高めるためには、個々人を目標に向って協働させる方法、組織化する方法即ち分業の方法の研究が行われると共に、個々の人々の能力を育成することが重要な課題となる。労使関係においても同様であり、個々の質の低い人々の間では、質

の低い労使関係しか生れないこととなる。バーナードにおける人事管理の目的が、個々の従業員の育成、特に人々の成長しようとする意欲を伸ばすことが、長期的視点からは、第一義的に重視され、それは人々を共通の目標に向って働かせるという目的に、決して劣るものではないとされる理由は、ここに在る¹³⁾。

企業に関係している人々が、金銭的欲求以外の権力や名誉、気持の良い人間関係、競争的環境、野心、社会への貢献等々の多様な欲求や関心を有していることを認める場合、労使関係を含めて人事管理を考える前提として、次の3つの誤まった仮説の修正を行っておくことが必要とされる¹⁴⁾。

1. 管理者は、専ら経済的・貨幣的動機にのみ従って動くものだという仮説がある。確かに企業活動は、貨幣計算を無視しては行えない。しかし同時に、「経済的動機に基づかない事実上の意思決定が、不断に行われているのである¹⁵⁾。」貨幣計算は、こうした経済的動機に基づかない動きの暴走を防ぐ役割を果たしているものであり、企業活動に生氣を与えているものは、そうした非経済的な動機であることを、素直に認めることが必要である。経済計算は、条件づけを行い方向性を与えるものでしかない。

2. 第2の誤まった仮説は、従業員の企業に対する態度は、貨幣的欲求により決まるとする仮説である。従業員の欲するものは、年齢、性別、教育、家族、宗教、環境、健康と共に漠然と変化する生理的、社会的な欲求であり、その充足には、必ずしも貨幣を必要としないものも多い。そして人々は、必ずしも自己の真の欲求や関心を正確に知っている訳ではない。目標としたものを手に入れた時、それが自己の欲していたものでは無かった事実始めて気付くことは多い。人々の欲するものは、人々の言葉ではなく、行動から感じ得ることが必要である。貨幣

12) C. I. Barnard. "Notes on Some Obscure Aspects of Human Relations", an address given to Professor Philip Cabot's Business Executives Group at the Harvard Graduate School of Business Administration on March 6, 1937, III, Some Applications, p. 2.

13) *Organization and Management*, pp. 8-9.

14) *Ibid.*, pp. 14-17.

15) *Ibid.*, p. 14.

によって、良好な労使関係が買えると考えることは、夢物語りでしかない。

3. 第3の誤まった仮説は、企業の役割は利潤動機 (profit motive, make money) であるとするものである。企業の役割は、財やサービスの生産である¹⁶⁾。利潤は、企業がその役割を遂行するための基本的条件の1つでしかない。もし財やサービスの生産と言う役割を取り去ったり、或いは組織が中止されれば、利潤は何等意味を持たなくなる。更に企業の役割は、組織化された人々や管理者、発起人、投資家の仕事の目標 (the object) であって、動機ではない。目標は、動機を満すための手段である。金銭は、表面的・部分的に人々の動機を示すに過ぎず、人々の欲求や感情を現わすものではない。企業を含めて総ての組織は、損失に対する怖れによって支配されている。それは、利潤を獲得しようとする努力に比べて、ずっと強力に作用している。総ゆる利害は、損失回避と言う点において一致する。

要するに、労使関係を含めて人事関係の問題は、在りのまゝの状態を正しく把握して、現実的な諸条件を前提にして考えなければならないのである。この場合、言葉や記号が人々の感じや印象を正確に伝えるものではなく、せいぜいその一部をかりうじて伝え得るに過ぎない以上、状況の基礎的諸要素を徹底的に評価し、実際の人々との接触によって得られる人々の態度や反応を注意深く観察することにより、解釈の重要な誤りを是正することが必要である。人々の言葉や報告書のみに頼って判断することは、大きな誤解に導く危険がある。更に人々の感情までも含めた正確な情況把握ができた場合でも、問題の解決には、次のような困難が伴う。

1. 一つの欲求や関心を満す過程が、他の欲求や関心を傷つけることとなり、全体の状況を混乱させる場合がある。
2. 多くの人々の関心に対する配慮への必要性

16) "Notes on Some Obscure Aspects of Human Relations," III, Some Applications, p. 4.

が、過度に強調されて、そのために財務的制約やその他の要素の均衡を失わせる危険性がある。

こうした困難を考える時、前述のように人事問題における両立し難い要素を和解させる方法の発明が、現在までの処、著しく遅れていることに気付くのである。そして、バーナードは、当時有効な労使関係における問題解決方法として、ワグナー法により代表的に勧められていた団体交渉制度に対して、同様な立場から疑義を提示しているのである¹⁷⁾。

即ち団体交渉制度は、交渉 (bargaining) と言う行動が持っている協働 (cooperation) を排除しようとする機能を持っている。従って、団体交渉制度は、従業員と管理者のそれぞれに対して、次のような影響を与える。まず従業員について見よう。

1. 交渉力の促進と保持；これは、個人及び少数者に対しても、組織化、出費及び強制が行われることを意味している。
2. 交渉を行う立場の維持；これは、協定の厳しい制約を越えて、雇主と自由に協働することを抑制する。このために裁判上の問題となり得る点を、過度に強調し、その結果多くの時間を失うこととなる。
3. 交渉のかけひきに多くの注意を払う；これは費用のかゝる専門家意識や、人為的なわざとらしい事態の強調、些細な問題の誇張、信頼の欠如と不信感を育て、論争好きな態度を強める。

次に管理者について見よう。

1. 交渉を行う立場の維持；これはもし失敗すれば取り返しがつかないので、成功すれば従業員を益するような企画に対しても、消極的態度を取ることを意味する。
2. かけ引きの立場の維持；これは一步も譲らないことを意味する。何故ならば、1インチ譲れば、次に1マイル譲ることを要求されるかも

17) *Organization and Management*, pp. 19-20.

しれないからである。このために交渉で提供できるようなものは、例え必要な要求でもなるべく与えないで、将来のかけ引きの道具に保持しておくこととなる。

3. 労働力への考え方；労働力は、市場で或いは契約によって、できるだけ安く買われるべき商品であると言う考え方を強める。

4. 福祉への態度；従業員の福祉に対しても、個々人に対しても最低限の関心しか持たない非協働的な心理的態度を生み出す。

5. 雇用；一時解雇、個々人の長所に対する冷淡な態度

6. 秘密主義；不信及び従業員の事業に対する関心を認めようとししない態度を生む。

これに対して、「労使協働 (collective cooperation)」が意味するものとして、次のものが挙げられる。まず従業員について見よう。

1. 摩擦や費用を生ぜず、そして個人、集団乃至少数者に対する強制的な条件が課されないこと。

2. 交渉における立場に注意を集中する必要性がない。このために従業員の真のそして基本的関心や、親密で自由な作業関係の維持についての協働へ注意を向けることができるようになり、裁判上の諸問題やそれに関連した時間の無駄から解放されるようになる。そして事業の実際の状況に注意を向け、総ての人々の利益に奉仕するための相互調整に注意が向けられることとなる。

3. 仕事に対する関心、信頼感、安定性が高まる。

管理者について、次に見よう。

1. 労働条件改善のための実際的手段を促進する責任を受諾する。そしてこのためには、具体的には中間及び下位の管理者、監督者が、彼等の自由になる一定範囲の権限が与えられ、その範囲内で、彼等の能力に応じた協力が行われることが必要である。団体交渉制度は、彼等のそうした自由な創意を含んだ自由裁量の幅を狭めて、組織を硬直的なものとしさせるのに対して、

協働的労使関係は、中間の末端における弾力性を著しく高めることとなる。

2. 事業に関係する労働者をも含めた総ゆる要素の利益を図る立場から、事業の進歩に力を集中する。

3. 新しい事業や新しい野心的企画において対等のもの以上のものを、労働者側に与えようとする意欲を促進する。

4. 協働的精神の展開、これは労働者の地位を、単なる市場や契約上の商品以上のものとして、できる限り高め、従業員が事業や取引に対して持っている利害を認めて、個人や集団に注意を向け、一時解雇を避けたいとする欲求や意思に道を開くものである。例えば具体的には、新技術の導入に際して最も安価な方法は、必要な新技術を持たない従来からの労働者を解雇して、新しい労働者と置き換えることである。しかし使用者が協働的態度を持つ場合には、計画を立てて従業員に再訓練を行って、彼等に新技術を持たせると言うことも可能である。この場合には、日常的レベルの仕事を一方で行いながら、再訓練も行っていくと言う長期計画を立てることが必要であり、その実施の過程においては、現場監督者の臨機応変な自発的工夫を必要とするのが普通である。それは、前もって細かな取り決めを行うことのできない教育的な仕事である。従って、労使関係が戦略的要素を持ったものである場合には、容易にこうした方法は取り難いこととなる。しかし、こうした方法が取られるかどうかと言うことは、労働者にとって、職場の安定、収入の獲得と言う点からは、極めて重要な問題となるのである。

結局、バーナードによると、団体交渉制度によって、労使間の対立し錯綜する関係を根本的に解決しようとすることはできず、むしろ人間関係全体の立場から見ると、事態を悪い方向に持っていくと考えられる。交渉と言う方法が、前述の人間社会の利害関係の解決方法である戦略的方法と建設的方法の内の、戦略的方法に属するものだからである。

しかし同時にバーナードは、総ての場合に団体交渉を否定する訳ではない。「私はまた、労使協働的なベースで働くことが、事実上今日不可能である産業や経営が存在していることをよく理解している。これらの事実、もし他に方法が無いのならば、例え実質的な或いは真の利益をもたらすものではないにしても、交渉的ベース或には闘争的なベースで組織化を行うことの合法性を認めることを妥当化するに十分な根拠となるであろう¹⁸⁾。」

個々の事例においては、団体交渉制度が従業員の福祉の増進、人事問題の調整の唯一の方法である場合が存在することを、バーナードも認めているのである。たと団体交渉以外に取るべき方法が見当たらないような労使関係を持つ企業が存在することが、直ちに総ゆる場合に、団体交渉を唯一最善の解決方法と考えるべきことを意味するものではない。むしろ団体交渉によらない労使協働関係の在り方が、より適している場合の方が多く、それが可能な処では、戦略内容を内包した団体交渉制度は採用されるべきではないと考えているのである。同様に、水平的労働組合の形が適した産業が存在しているが、そのことが、総ての労働組合組織が、産業別組合や職能別組合の形を理想的形と考えるべきであることを意味するものではない。

バーナードは、団体交渉制度の性格に、こうした批判を行うと共に、当時盛んに主張されていた産業民主主義制度 (industrial democracy) に対しても、過大な期待が持たれる危険を警告している。「各種の産業民主主義制度に含まれた諸問題は、労使関係よりも大きなものであり、その或るものは、労使関係を越えたものを含んでいる。わが国において、或る種の形の産業民主主義制度は、或るいは、或る程度の産業民主主義制度は、望ましいものと仮定しよう。私は、この産業民主主義制度と言う言葉は、何等かの方法で従業員の集団が、或る程度まで

産業民主主義制度に従って、雇用条件の調整への意見を雇主やその代表者達に、公式に表明することができる事態を意味していると理解している¹⁹⁾。」

「こうした制度や組織は、その経済的長所その他の長所が何であれ、私がここで論じているような秩序の労使関係を約束するものではない。その理由は明らかである。民主的制度において、利害関係や意見や判断の公式の(言葉による)論述は、実際の利害や感じを表現できない。それらは、意識されているものの底に沈んでいる。従って言葉で現わされるものは、在りのまゝの明白なものである場合を除き、無意識的であるが、不適当か或いは直接的に誤ったものである可能性が強い。或る程度、公式的方法で参加をしているとの感情は、それ自体1つの関心事となり、満足の源泉となる。しかし参加に伴って生じる付加的な組織化現象は、多くの場合、例え自覚しなくても隠された苛らだちの1つの源泉となる。そうした苛らだちは、人間的な労使関係であることを感じさせ、或いは仕事自体への興味を持つことを不可能とするものである。こうした制度は、必ずしも労使関係の正しい発展を妨げるものではないが、そして多くの場合、労使関係の発展への有益な補助者として機能するが、しかしここで私が関心を示したような問題の根幹に触れるものではなく、全体としては建設的性質の正しい発展を困難ならしめるものであると考える。その基本的理由は、産業民主主義は、一般に(必然的なものではないが)戦略的見地を含み、そして利害関係を両立せしめるよりも、むしろ両立できない戦略的組織を含んでいることにある²⁰⁾。」

即ち、バーナードによれば、組織の基礎にあるものは、人々の情熱とか反感とか言った感情

19) "Notes on Some Obscure Aspects of Human Relations," III, Some Applications, pp. 11-12.

20) *Ibid.*, pp. 12-13. なお民主主義制度に含まれる制度的問題は、「民主的過程におけるリーダーシップのジレンマ」。Organization and Management, pp. 24-50. 参照。

18) *Ibid.*, p. 21.

的・非論理的なものであり、その多くは無意識的なものである。組織の特定の機能目的は重要ではあるが、組織の基底で人々を動機づけている無意識的・感情的なものに比較すれば、二次的なものである。たゞし、この二次的機能目的が充足されなければ、人々の無意識的或いは感情的な動機も十分に作用し充足されない。従って、人々の無意識的或いは感情的なものを、特定の機能目的とする組織は、効率的に機能しない。単に社交を楽しみ、社会的発言を行うこととした団体、例えば市民団体、慈善団体、社会団体において、社会的統合とか善良な市民性の育成と言ったものを意識的目標とした場合、その組織の効率は低いものとなる。

「人々が相互に知り合うためには、一緒に何事かを行うことが必要である。一般的な主張として私は、社会的本能或いは社会的慣習は、全く異なった特定の目的により統合された組織の副次的結果 (collateral results) として主として満足させられねばならないことを指摘しよう。換言すれば、こうした別のように見える目的なしに、直接的に社会的本能や慣習を満すことが必要な場合、その努力は普通失敗するであろう」²¹⁾。

バーナードは、そうした例として、人事関係を改善するためには、直接それを目的として掲げないで、別の人為的目的を設け、その達成に努めることを通じて、人事関係の改善を図ることが屢々認められる事実を指摘する。そして、労使関係の改善についても事情は同じで、労使関係の改善の促進そのものを目的として掲げる組織は、成功することが少いであろうと考えている。何故ならば、「労使関係の改善と言うことは、主として人々の目に見えない態度の問題であり、その態度は無意識の内に、労使関係の改善とは異質の目的を持った人間活動の諸過程を生み出すものである。慈善的動機にしろ、従業員の利益のために雇主によって設立された福

祉的企業 (a welfare enterprise) は、たゞ偶然的にのみ有益であり、一般的には有益でない傾向が在る。何故ならば、あいまいな (left-handed) 性格のものとなる傾向があるからである。産業組織と仕事との自然の付属物として、或いは作業者や関係者の固有な産物として、総ての利害関係者の間の共同体 (a community of interest) から育った福祉企業は、1つの公に宣言されたそして有益な目的に奉仕するように企画できるかもしれない。しかし基本的には、それはまた無意識的な統合のための1つの自然の方法として、役立っているのである」²²⁾。

「人為的に工夫される総ての政策や福祉活動は、それだけでは殆んど人間関係の価値を持つものではない。特に監督者達が従業員との間の立場や関係に誤りがあると感じたり、従業員が公式の意味ではなく、実際の感じにおいて雇主との共同的企画が、彼等の利害にとって自然のそして基本的に重要なものと認めない場合には、そうした活動は全く評価されないであろう。もしこうした事情が存在するとすれば、実際の過程での調整の発明は、基本的には……自発的なものである」²³⁾。バーナードはそうした例を、職場における安全運動に見られると考えている。

前述のようにバーナードによれば、労使関係のような複雑な人間関係の調和を図るための有効な社会的発明は、未だ成功していない。団体交渉制度や産業民主主義制度も、例外的事例や限られた範囲を除き有効なものではない。そうした状況において、問題を解決する鍵としてバーナードが指摘するものは、管理者の誠実性 (sincerity) である。最高管理者の持つ誠実な態度や正直な言葉や行動が感じられる時、その感じが従業員の態度を決め、建設的なものに導くこととなると考えられる。そしてこの誠実性は、バーナードによれば人間の個性の基礎は利

21) "Notes on Some Obscure Aspects of Human Relations," III Some Applications, p. 14.

22) *Ibid.*, pp. 14-15.

23) *Ibid.*, p. 15.

害の多様性にあり、その相互の関係は、建設的な協働によってこそ調和され、問題も解決されるのだと言う信念を持つことにある。

従業員を動かすものが、賃金や労働条件よりも、むしろ基本的な生活の安定、充実感、仲間との友情、生きがい、名誉等々の非経済的な感情に大きく依存している事実を認める場合の、当然の帰結である。多様な感情は、言葉のみではなく態度や行動を通じて感じ取られ、調整が図られるべきではあるが、その前提として人々が、感情的にリーダーの調整を受入れようとする態度を生み出すことが必要なのである。

最高管理者の誠実な態度を基礎として生み出される労使関係は、例えば団体交渉類似の形が取られたとしても、それは利益共同体として、かけ引きの場から建設的な解決方法が図られる組織に、実態は変わっていくものと考えられる。誠実に問題の解決が探られているとの感じは、人々の思考を支配し、問題解決への努力が受容され、実際的な探究や発明が支持されることとなる。そして、そうした良好な労使関係と言ったものは、企業に利害関係を持った総ての構成員の共通の課題である社会的財やサービスの生産を通じて、企業と言う協働体系を維持して行くと言う共通目的（バーナードの言葉で言えば、損失を回避すると言う共通目的）の、誠実な追求と言う過程から自然に、副次的に生れて来るもので、特別に従業員の福祉を考えた福祉企業のようなものの建設を、直接的目的とすることによって生れて来るものではないと考えられる。社会的機能の達成に効率的な組織のみが、社会的に永続性を持ち、総ての構成員の欲求や期待を充足し得る機会を提供するからである。そして、組織の効率を達成するためには、人々の容易に理解でき、そして言葉で表現できる直接的目的を持っていることが必要である。しかし、その基底にあって、人々を動かすものは、非論理的・感情的なものを含んだ人々の感じなのである。

六 結

バーナードの言う「組織のセンス」は、彼自身が、言葉で言い現わすことができないと述べている程デリケートな感覚の問題である。丁度ゴルフのプレイヤーが、自からのプレイについての行動を、言葉で十分に現わせないように、経験ある人にとっては、容易に推察できるが、経験の無い人には直接理解できないものとされている。

しかし直接理解できない人々にも、そうした重要な感覚的なものが、組織を維持して行くための最高管理者にとって不可欠なものであり、彼等の行動に取り、決定的な重要性を持っていることは、今まで追って来たバーナードの指摘から、容易に理解できるであろう。従って、研究者としてこの問題の取り扱いについて考えられることは、どのような状態が最高管理者をして、彼等の「組織のセンス」「全体状況の感得」を促進し、最も容易ならしめるかと言う点を明らかにすることであろう。

この場合、バーナードが考えた組織やその管理者の定義を思い起こすべきである。彼によれば、組織とは人間の活動の体系であり、その管理者は個々の人間ではなく、コミュニケーション・センターの機能を担当している活動行為を意味している。最高管理者とは、最高の情報の集中する場所における意思決定行為自体であり、最高管理者の職位にある個々人の行動の内の、組織人格に支配された行動である。

この関係を逆から言えば、それぞれの職位に居る具体的個人が、どれ程多くの質の高い貢献活動を提供できるかと、個々の組織における管理者機能の在り方を決定することとなる。

ところでこうした組織における意思決定は、個人における意思決定とは異なり、客観性を持ち、従って権限委譲と言う形で他人に譲ることができ、また分割されて多くの人々により分担される性質のものである。たゞ「意思決定は目

的を規定し、そして戦略要因を識別する問題であるから、意思決定の専門化は、強調を目的に置くか意思決定の他の環境的側面に置くかの配分の区別を含んでいる」²⁴⁾。そして管理職能では目的の規定が重要視され、他の諸職能では環境を識別して戦略的要因を見出すことが強調せられる。「産業組織では、作業員、事務員、試験員、実験室助手、販売員、技能者、技術者は、全体として組織に対して外的な環境の戦略的要因の識別に性格的に専ら従事している」²⁵⁾。これに対して管理的意思決定の対象は、他の人々の意思決定を促進したり、阻止したりすることにある。即ち、環境を分析し、戦略的要因を見出す人々の働きを助け、方向づけを与え、集められた情報を整理し、必要とされる処に自己の解釈を加えて伝達して、組織全体の意思決定の正確性を高めて行く伝達の機能が重視せられるのである。「管理者の決定意思の直接的環境は、基本的に組織自体の内部環境である」²⁶⁾とされる訳である。

ところで意思決定の結果が正しかったかどうかは、結果において決められる。意思決定行為自体は、客観性を持ち移譲が可能ではあるが、組織のセンスを含み、直観的になされる意思決定の内容の正確性の程度は、それ自体として直接的に測定することは不可能である。しかし意思決定行為は、最終的には、組織が成長するか衰退するか何れかの結果を生み出す。最高管理者の意思決定の結果として設定せられた目標は、細分化された目標に分割され、技術的に実行可能な形に転化されて、組織の全体行為としてその実現が図られる。その過程において最高管理者は、自己の意思決定の結果の実現過程を、中間管理者、下位の管理者や監督者の反応として感得する機会を有している。最高管理者の意思決定に対する彼等の反応は、もし伝達体系が有効に機能していれば、公式組織更には非

公式組織を通じて、最高管理者に集中的に伝達されて来る筈である。ちなみにそうした伝達体系の有効な機能のためには、伝達体系に関わる人々の貢献意欲が十分に機能していることが必要であり、そのためには、人々の感情が、彼等の希望は最終的には実現されるとする最高管理者に対する共通の信頼に、貫かれていることが必要である。

このように最高管理者は、伝達体系が有効に働いている時には、中間管理層以下の意見や行動から自己の意思決定の正しさの程度をいち早く知ることができ、また自己の意思決定の不適格な点をも感知することが可能となる。しかし伝達体系が有効に機能していない場合は、その意思決定の誤りは、組織の行動に移されて組織の衰退と言う最終結果を招いて、始めて知られることとなるであろう。バーナードが協働的労使関係を成功させる鍵として、中間管理者及び下位の管理者や監督者達の果す機能の重要性を改めて指摘している理由もここに在る²⁷⁾。そして彼等の協力を得るためには、彼等が自由に動くことのできる資格と限界を明確にしなければならぬし、その範囲はできるだけ広いことが望ましい。団体交渉に重きを置く労使関係は、この範囲を極少にする傾向が強い。しかし集団のリーダーが集団の動きを感得し、構成員個々の貢献意欲を構成員の言葉ではなく、行動で感知するためには、リーダーが自由に行動できる余地が広い方がよい。個人や集団の本音の動機を知るためには、管理者や監督者達の自由な会話と行動に対する個人や集団の素直な反応が示されることが必要だからである。

バーナードが全体を知り、その調整を行うためには、その状況の基礎的要素をよく調べる必要があるとするのは、この問題である。最高管理者に集中した伝達体系の個々の触角(構成員)が、正確に外部環境の戦略要因を探り、他の構成員の動きを感得し、中間管理者がそれを正確に伝達して、始めて最高管理者が、

24) *Functions*, p. 210.

25) *Ibid.*, p. 212.

26) *Ibid.*, p. 211.

27) *Organization and Management*, p. 22.

均衡の取れた形で全体を感得し、戦略要因を選ぶ「組織のセンス」が機能することとなる。同時に最高管理者の誠意や正直さは、最高管理者の日常の行動によって示される以上、その日常行動を伝える公式、非公式の伝達体系は、活潑な機能を果していなければならない。現場従業員は、彼等が直接日常接する監督者によって、彼等の言葉とやり方で伝えられて始めて信用する。専門の技術者も、彼等が日常接する管理者により、彼等の言葉と慣習に従って伝えられて、始めて信用するものである。中間管理者や下位の管理者・監督者の自由に行動できる余地が、彼等の能力に応じて広く認められている程、最高管理者の誠意の伝達の可能性も広くなる筈で

ある。そしてこの伝達は、管理組織に携わる人人の成長により、その質を高めることとなろう。正に目的と貢献意欲と伝達の均衡と言う内的均衡が、組織維持の第一に (primarily) 必要な条件となるのである。

バーナードの言う「組織のセンス」は、確かに言葉で表現できないものである。しかし「組織のセンス」が最も機能し易い環境がどんなものかは、彼の著作において伝達体系の維持即ち内的均衡の必要性と言う形で繰り返し説明せられていると言うことができよう。それは正に個人の成長を図ることを終極的目標とした組織の管理者の組織運営上の戦略要因なのである。